

## MENYINGKAP "MALPRAKTIK" TATAKELOLA RESIKO ETIKA PADA PT. "G" – DI JAWA TIMUR

Taufik Kurrohman\*

### *Abstraksi*

*Permasalahan etika dalam suatu perusahaan menjadi hal utama dalam mengelola resiko etika dalam suatu organisasi. Seringkali dalam suatu pengelolaan perusahaan, terdapat dilema etis, dimana dilema etis tersebut dapat memaksa suatu entitas (individu/organisasi) untuk melakukan tindak kecurangan. Oleh karenanya, dalam pencapaian tujuan perusahaan, sebaiknya bila perusahaan tidak terlalu memprioritaskan pencapaian laba semata. Mungkin perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut dengan segala cara, namun jika permasalahan etis menjadi terbelengkalai akan berdampak pada perilaku individu maupun perilaku organisasi tersebut. Pengelolaan resiko etika yang buruk dapat menimbulkan tindak kecurangan yang tidak hanya dilakukan oleh individu semata, namun dilakukan oleh perusahaan sebagai suatu organisasi. Oleh karenanya, makalah ini mengungkap dan menggambarkan pengelolaan (tatakelola) resiko etika yang buruk pada PT. "G" di Di Jatim akan berakibat pada tindakan kecurangan yang dilakukan oleh tidak hanya pegawainya, namun juga oleh manajemen perusahaan.*

**Kata Kunci:** Manajemen Resiko Etika, *Fraud, Fraud Preventive*

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dalam beberapa dekade, banyak peningkatan dari kegiatan bisnis dan atau usaha untuk melayani kebutuhan masyarakat dan para pemegang saham. Masyarakat mempunyai berbagai kepentingan dalam usahanya, dan kemungkinan dampak yang ditimbulkan dari usahanya. Jika suatu kepentingan para pemegang saham diabaikan yang kemudian menyebabkan tindakan tidak kondusif bagi para pemegang saham, direksi dan karyawan, hal ini merupakan lingkungan etika dengan Bad Manajement. Realitanya baik secara langsung atau tidak langsung suatu bisnis atau usaha maupun profesi lainnya bisa eksis dan dijalankan secara Strategic Objectives jangka panjang, hal ini perlu dukungan penuh dari berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (organisasi), meliputi pemegang saham, pemilik perusahaan, karyawan, pelanggan, kreditor, pemerintah, dan lainnya. Oleh karenanya, faktor etika merupakan hal mendasar bagi perusahaan dalam pencapaian Objectives jangka panjang perusahaan tersebut.

Etika (lebih spesifiknya etika bisnis) pada suatu perusahaan akan selalu berhubungan dengan tanggungjawab perusahaan kepada pihak luar. Pandangan tradisional dari tanggungjawab perusahaan akhir-akhir ini telah dimodifikasi menjadi dua cara. **Pertama**, asumsi bahwa semua pemegang saham hanya ingin meningkatkan laba dalam waktu yang singkat untuk lebih fokus. **Kedua**, hak dan

---

\* Dosen Jurusan Akuntansi FE UNEJ

klaim dari berbagai pihak bukan pemegang saham (stakeholder non-shareholder) seperti pekerja, pelanggan atau klien, pemasok, pemberi pinjaman, pemerhati lingkungan, pemilik komunitas, dan pemerintah yang memiliki kepentingan keuangan atau kepentingan dalam pengambilan keputusan, atau dalam perusahaan itu sendiri, status yang telah disetujui dalam pengambilan keputusan perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan modern saat ini seharusnya bertanggungjawab kepada seluruh stakeholder.

Banyak orang yang berkepentingan atau tertarik dengan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, baik aktivitasnya maupun dampak yang dihasilkannya. Dukungan terhadap bisnis perusahaan, secara umum tergantung pada kredibilitas yang ditempatkan stakeholders dalam komitmen perusahaan, reputasi perusahaan, dan keunggulan dari keuntungan kompetitif. Keseluruhan faktor tersebut bergantung pada kepercayaan, yang berawal dari nilai yang mendasari aktivitas perusahaan. *Stakeholder* berharap aktivitas perusahaan akan menghormati nilai dan kepentingan mereka. Dengan kata lain nilai, dan kepentingan *stakeholder* ini menentukan *ethical standing* dan kesuksesan perusahaan. Konsekuensinya, direktur perusahaan diharapkan dapat mengatur perusahaan secara etis dan transparan. Sehingga, kinerja suatu perusahaan dinilai tidak saja dari hasilnya, tetapi juga bagaimana hasil tersebut dicapai secara etis.

Permasalahan yang terjadi dalam dunia bisnis di Indonesia adalah perusahaan hanya berfokus pada kepentingan manajemen dan stakeholder. Perusahaan hanya meningkatkan laba sebesar-besarnya, tanpa memperhatikan pihak lain yakni karyawan, pelanggan, dan masyarakat maupun lingkungan disekitar. Sehingga tidak jarang pihak-pihak tersebut mengalami ketidakadilan dalam pengambilan keputusan bisnis. Tujuan laba telah menjadikan pertimbangan utama dan memindahkan generasi di mana produk dan jasa sebagai tujuan utama bisnis serta generasi dari produk dan jasa telah dikurangi sebagai alat untuk meneptakan laba. Sistem ekonomi kapitalisme telah memimpin untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa daripada system ekonomi yang lainnya dalam sejarah umat manusia, dimana telah memimpin sebagai standar bahan baku tertinggi dari kehidupan yang merupakan bukti bagi pendapat tentang *the invisible hand*.

Ketika mengejar kepentingan diri sendiri, maka tidak dapat memimpin secara baik secara keseluruhan, tetapi merupakan biaya bagi orang lain. Satu desain yang dibuat oleh manusia dan sesuatu yang tidak natural yang merupakan praktik social dari sebuah pengembangan konvensional bentuk palsu. Beberapa peraturan system ekonomi kapitalis, dimana masyarakat kita diijinkan dan diperbolehkan karena terlihat sebagai system yang sangat produktif. Sistem kapitalis ini memusatkan aturan dalam pengembangan distribusi laba. Laba digunakan sebagai cara untuk menginsentif atau memotivasi para pengusaha. Tetapi laba bukan segalanya dan akhir dari semuanya. Mereka mengartikannya dalam menerima tujuan bisnis dan tidak harus merebut kekuasaan atas tujuan bisnis yang terakhir. Keuntungan pemanfaatan motivasi laba merupakan hal yang nyata, tetapi juga merupakan hal lain yang tidak diinginkan.

Hal tersebut mungkin tidak akan terjadi jika perusahaan memegang prinsip dalam mengambil keputusan, seperti dengan melayani karyawan, konsumen, serta masyarakat sebagai pihak lain yang juga berkepentingan dengan perusahaan. Mengapa demikian? Karena pada dasarnya karyawan adalah bagian

terpenting dari semua aktivitas bisnis di perusahaan. Sedangkan konsumen merupakan tujuan didirikannya sebuah perusahaan. Oleh karenanya, semua keputusan didasarkan pada pasar atau konsumen dan hendaknya mendapatkan pelayanan yang terbaik. Selain itu perusahaan hendaknya perlu memperhatikan dan melayani masyarakat disekitar mereka serta menerapkan *Good Corporate Government* (GCG) dengan baik.

Walaupun seandainya perusahaan telah bertindak secara etis, maka tidak serta merta selalu menguntungkan bagi perusahaan. Hal tersebut dapat dipahami bahwa pada dasarnya tujuan utama perusahaan menjalankan bisnis adalah tujuan ekonomi, dalam arti bahwa laba perusahaan menjadi tujuan akhir perusahaan. Seringkali laba dipahami sebagai laba ekonomi pada tahun berjalan, namun penulis berpendapat bahwa laba tidak hanya dari segi ekonomi saja, namun dari segi sosial dan lingkungan. Mengapa demikian? Karena terdapat tiga aspek dalam lingkup perusahaan, yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan. Jika laba menjadi tujuan utama perusahaan, maka laba tersebut haruslah mencakup tiga aspek tersebut, yaitu laba ekonomi, laba sosial dan laba lingkungan. Laba sebagai tujuan utama perusahaan seringkali menimbulkan permasalahan etis, dimana perusahaan seringkali mengabaikan nilai-nilai etika dalam pencapaian tujuan. Sehingga, resiko etika yang timbul akan menjadi lebih besar dan berdampak pada ketidakseimbangan perolehan laba yang sesungguhnya. Dalam arti, mungkin perusahaan akan memperoleh laba ekonomi, namun mengalami kerugian dari aspek sosial dan lingkungan. Oleh karenanya, perusahaan perlu menerapkan manajemen resiko etika dalam pencapaian laba.

Mengapa demikian? Beberapa perusahaan melakukan manajemen resiko dalam hal ini manajemen resiko etika dalam era akuntabilitas stakeholder dan governance. Apabila perusahaan tidak menggunakan manajemen resiko etika maka mereka akan beresiko dan kehilangan peluang. Manajemen resiko difokuskan pada persoalan yang berbeda. Setiap kasus pelanggaran (biasanya berupa skandal akuntansi) berisi tentang penyalahgunaan etika atau moral hazard yang terjadi, akan berdampak pada kegagalan perusahaan dalam pencapaian laba. Hal tersebut merupakan akibat dari tatakelola yang buruk atau lemah, serta kurangnya kontrol etika internal. Walaupun manajemen resiko difokuskan pada urusan non-etika, bukti menunjukkan bahwa untuk menghindari terjadinya kegagalan besar dan memalukan, maka manajemen resiko difokuskan pada identifikasi resiko etika dan proses manajemennya di masa depan guna pencapaian laba. Kesalahan dalam mengelola resiko etika akan berdampak pada timbulnya tindakan kecurangan yang dilakukan oleh pegawai dan manajemen perusahaan.

Dengan demikian, akan timbul pertanyaan, bagaimanakah praktik pengelolaan resiko etis yang sesungguhnya terjadi pada perusahaan? Guna menjawab hal tersebut, maka makalah ini akan mencoba mengungkap praktik pengelolaan resiko etis yang terjadi pada salah satu perusahaan rokok di Salah satu kota di Di Jatim, yaitu PT. "G" dengan mengesampingkan *core business* dari perusahaan tersebut.

### **1.3. Data dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam makalah ini merupakan data primer, dimana data tersebut diperoleh langsung dari responden. Dalam hal pengumpulan data, maka penulis menggunakan metode wawancara dan dokumentasi, dimana:

1. Wawancara dilakukan terhadap dua orang pegawai PT. "G"-Di Jatim, yaitu NN dan NA, serta dua orang masyarakat yang tinggal di sekitar perusahaan, yaitu SR dan ST. NN merupakan staf pada departemen keuangan perusahaan, sedangkan NA merupakan staf departemen pemasaran. Wawancara dilakukan mulai tanggal 24 April 2009 hingga 3 Mei 2009.
2. Dokumentasi dilakukan dengan cara mengklasifikasikan data-data yang diperoleh ke dalam tiga kelompok, yaitu: 1) data umum yang berhubungan dengan gambaran umum perusahaan beserta profilnya, 2) data keuangan berupa laporan keuangan PT. "G"-Di Jatim untuk periode tahun 2005 s/d 2007, dan 3) data hasil wawancara, berupa interpretasi hasil wawancara yang telah dilakukan kepada responden. Untuk data keuangan perusahaan dan data umum, diperoleh dari NN dan tidak diperbolehkan mengkopi data tersebut, namun penulis hanya diperbolehkan menulis apa yang menurut penulis penting. Oleh karenanya, penulis tidak memiliki kopian data-data tersebut, kecuali catatan-catatan yang penulis buat berdasarkan data-data yang diperlihatkan oleh NN.

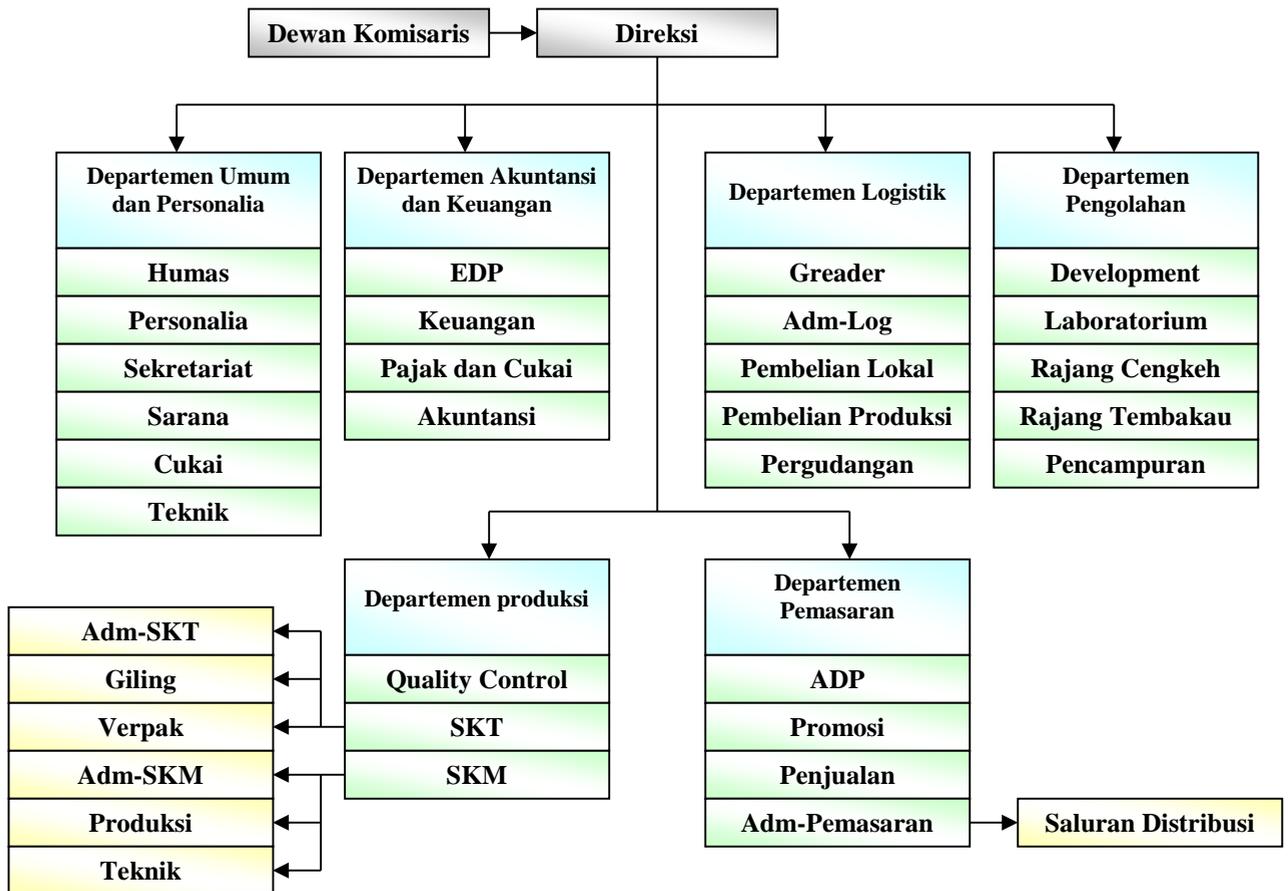
## 2. Tentang Perusahaan

### 2.1. Struktur Keorganisasian PT. "G" - Di Jatim

Adapun struktur keorganisasian PT. "G" - Di Jatim sebagai berikut:

Gambar 2.1.1

Struktur Organisasi PT. "G" - Di Jatim



Sumber Data: NN, PT. "G" - Di Jatim, 2009

### 2.2. Sumber Daya Manusia (SDM) PT. "G" - Di Jatim

Adapun Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengelolaan yang dilakukan oleh PT. "G" - Di Jatim sebagai berikut:

#### a. Kuantitas SDM PT. "G" - Di Jatim

Pada tahun 2003, di dalam operasionalnya PT. "G" memperkerjakan sebanyak 2.873 orang. Adapun perincian karyawan berdasarkan status kerjanya sebagai berikut:

**Tabel 2.2.1 Data Kuantitas Tenaga Kerja PT. "G" - Di Jatim**

Keterangan	Staf Kantor	Non-Staf Kantor
Dewan Komisaris	2	-
Direktur Utama dan Wakil	2	-
Departemen Umum dan Personalia	8	114
Departemen Akuntansi dan Keuangan	5	15
Departemen Produksi	20	2333
Departemen Pemasaran	4	135
Departemen Logistik	6	98
<b>Jumlah Total Staf Kantor</b>	<b>52</b>	<b>2.821</b>

Sumber data: NN, PT. "G" - Di Jatim, 2009

**b. Kualitas SDM PT. "G" - Di Jatim**

Tingkat pendidikan karyawan PT. "G" - Di Jatim sangat beragam, mulai dari non-pendidikan sampai dengan Perguruan Tinggi (PT) sebagai berikut:

**Tabel 2.2.2 Data Kualitas Tenaga Kerja PT. "G" - Di Jatim**

Pendidikan Terakhir	Jumlah
Non-Pendidikan	2.027
SD	245
SMP	173
SMU	296
Diploma	88
Sarjana	41
Pasca Sarjana	3
<b>Jumlah Total Karyawan</b>	<b>2.873</b>

Sumber data: NN, PT. "G" - Di Jatim, 2009

**c. Penggunaan Jam Kerja**

Adapun jam kerja karyawan PT. "G" Di Jatim adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2.3 Data Jam Kerja PT. "G" - Di Jatim**

Keterangan	Jam Kerja
Jam kerja sehari-hari	08.00-16.00
Istirahat	11.30-12.30
Hari Jum'at	07.00-11.00 11.15-13.00 (istirahat) 13.00-16.00
Hari Sabtu	07.00-11.30 11.45-12.30 (istirahat) 12.30-16.00
Hari Minggu dan Hari Besar	Libur

Sumber data: NN, PT. "G" - Di Jatim, 2009

#### **d. Upah Dan Sistem Penggajian**

Di dalam melaksanakan sistem upah dan gaji yang dilakukan oleh PT. "G" Di Jatim adalah sebagai berikut:

- a. Untuk pegawai bulanan, pembayaran gaji dilakukan pada setiap tanggal satu di mana besarnya ditentukan oleh jabatan yang dimiliki.
- b. Untuk pegawai harian, pembayaran gaji dilakukan berdasarkan upah mingguan pada setiap hari Sabtu.
- c. Untuk pegawai borongan, pembayaran gaji dilakukan berdasarkan hasil kerjanya, yaitu Rp. 12.600,- per 1.000 batang rokok SKT dan dibayar setiap satu minggu sekali.

#### **2.2. Pemasaran Produk PT. "G" - Di Jatim**

Adapun Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengelolaan yang dilakukan oleh PT. "G" - Di Jatim sebagai berikut:

##### **a. Produk PT. "G" - Di Jatim**

Produk yang dihasilkan berupa rokok yang terbagi menjadi 2 jenis, yaitu Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Kretek Mesin (SKM), antara lain :

✚ Sigaret Kretek Tangan (SKT)

✚ Sigaret Kretek Mesin (SKM)

##### **b. Daerah pemasaran**

Daerah pemasaran rokok PT. "G" - Di Jatim mencakup beberapa wilayah di Indonesia, dengan sasaran segmen kalangan bawah. Daerah pemasaran rokok produksi PT. "G" - Di Jatim adalah sebagai berikut:

- 1) Kalimantan : Pontianak, Sampit.
- 2) Sumatera : Palembang, Lampung, Medan, Tebing Tinggi.
- 3) Sulawesi: Manado, Ujung pandang, Palu, Luwuk.
- 4) Jawa : Cirebon, Bogor, Jogjakarta, Kediri, madura.

##### **c. Saluran distribusi**

Di dalam memasarkan produknya, PT. "G" - Di Jatim menggunakan saluran distribusi yang bisa digambarkan sebagai berikut:

✚ Produsen Agen Grosir Pengecer Konsumen

✚ Produsen Pengecer Konsumen

##### **d. Promosi penjualan**

Untuk dapat meningkatkan jumlah konsumennya, maka PT. "G" - Di Jatim menggunakan beberapa media promosi sehingga diharapkan dapat sampai pada masyarakat. Media yang digunakan oleh PT. "G" adalah Radio, Spanduk, Stiker, dan Kalender.

##### **e. Perusahaan pesaing**

Dalam menjalankan aktivitasnya, PT. "G" - Di Jatim juga mengalami persaingan dengan perusahaan rokok sejenis. Adapun perusahaan rokok yang menjadi pesaing PT. "G" - Di Jatim adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan Rokok Jagung Padi
- 2) Perusahaan Rokok Jambu Bol
- 3) Perusahaan Rokok PT. Penamas
- 4) Perusahaan Rokok Cakra

### 2.3. Laporan Keuangan PT. "G" - Di Jatim

Adapun Laporan Keuangan PT. "G" - Di Jatim untuk periode tahun 2005 s/d 2007 sebagai berikut:

**PT. "G" - Di Jatim**  
**Neraca**  
**Per 31 Desember 2005 s/d 31 Desember 2007**

KETERANGAN	2005	2006	2007
<b>AKTIVA</b>			
<b>Aktiva Lancar</b>			
Kas	15.964.064.115	15.878.270.081	16.562.395.417
Piutang Dagang	2.245.232.898	2.339.756.970	2.559.905.393
Persediaan	56.231.628.823	57.276.873.241	61.505.095.357
Biaya dibayar dimuka	17.201.233.263	18.850.138.813	15.609.648.673
<b>Total Aktiva</b>	<b>91.642.159.099</b>	<b>94.345.039.105</b>	<b>96.237.044.839</b>
<b>Aktiva Tetap</b>			
Tanah	2.250.000.000	2.250.000.000	2.250.000.000
Gedung	9.440.160.915	9.409.487.655	9.376.591.695
Akum. Peny. Gedung	(7.191.507.185)	(7.222.180.445)	(7.255.076.405)
Mesin	5.464.661.579	5.433.988.319	5.332.100.309
Akum. Peny. Mesin	(4.255.964.396)	(4.350.968.081)	(4.452.856.091)
Kendaraan Pabrik	3.819.245.656	3.624.072.601	3.414.756.571
Akum. Peny. Kendaraan Pabrik	(3.385.183.296)	(3.580.356.324)	(3.789.672.354)
Perlengkapan Kantor	1.600.117.060	1.657.710.860	1.722.754.160
<b>Total Aktiva</b>	<b>7.741.530.360</b>	<b>7.221.754.585</b>	<b>6.598.597.885</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>99.383.689.459</b>	<b>101.566.793.690</b>	<b>102.835.642.724</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Hutang Lancar</b>			
Hutang Dagang	2.401.074.009	2.650.465.183	2.707.259.375
Hutang Lain-Lain	3.508.020.827	4.027.181.138	4.009.919.856
Biaya yang masih harus dibayar	2.250.442.760	2.656.836.657	2.693.287.063
<b>Total Hutang</b>	<b>8.159.537.596</b>	<b>9.334.482.978</b>	<b>9.410.466.294</b>
<b>Modal</b>			
Modal Saham	60.000.000.000	60.000.000.000	60.000.000.000
Laba ditahan	19.361.446.522	19.654.580.276	19.982.210.197
Saldo Laba	11.862.705.341	12.577.730.436	13.442.966.233
<b>Mod</b>	<b>91.224.151.863</b>	<b>92.232.310.712</b>	<b>93.025.176.430</b>
<b>TOTAL PASSIVA</b>	<b>99.383.689.459</b>	<b>101.566.793.690</b>	<b>102.835.642.724</b>

Sumber data: NN, PT. "G" - Di Jatim, 2009

**PT. "G" - Di Jatim**  
**Laporan Laba Rugi**  
**Per 31 Desember 2005 s/d 31 Desember 2007**

KETERANGAN	2005	2006	2007
<b>Penjualan</b>			
-SKM	45.446.606.660	40.128.000.000	50.227.050.000
-SKT	69.435.096.909	70.475.550.877	73.660.021.110
<b>Total Penjualan</b>	<b>114.881.090.909</b>	<b>116.663.550.877</b>	<b>123.887.071.116</b>
Beban Pokok Penjualan	(73.940.924.023)	(75.201.433.107)	(81.059.809.021)
Beban Langsung	(38.819.757.796)	(39.072.283.262)	(40.245.927.411)
<b>Total beban</b>	<b>(112.760.681.819)</b>	<b>(114.273.716.369)</b>	<b>(121.305.736.432)</b>
<b>Laba Kotor</b>	<b>2.120.409.090</b>	<b>2.329.834.508</b>	<b>2.581.334.678</b>
<b>Beban Usaha</b>			
- Administrasi & Umum	(252.118.650)	(259.520.800)	(267.126.294)
- Promosi	(360.169.500)	(370.744.000)	(381.608.991)
- Distribusi Pemasaran	(108.050.850)	(111.223.200)	(114.482.697)
<b>Total Beban Usaha</b>	<b>(720.339.000)</b>	<b>(741.488.000)</b>	<b>(763.217.982)</b>
<b>Laba Usaha</b>	<b>1.400.070.090</b>	<b>1.588.346.508</b>	<b>1.818.116.696</b>
<b>Pendapatan (Beban) di luar Usaha</b>			
- Pendapatan bunga	349.730.138	476.812.694	440.483.327
- Pendapatan lainnya	202.678.862	233.575.706	260.476.773
- Kerugian atas kerusakan bahan	(131.980.700)	(144.760.500)	(126.918.700)
- Beban bunga	(98.433.850)	(77.320.000)	(87.056.700)
<b>Total Pendapatan (Beban) di luar</b>	<b>421.994.450</b>	<b>488.307.900</b>	<b>486.984.700</b>
<b>Laba Sebelum Pajak</b>	<b>978.075.640</b>	<b>1.100.038.608</b>	<b>1331.131.996</b>
<b>Beban Pajak</b>	<b>342.326.474</b>	<b>385.013.513</b>	<b>465.896.199</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>635.749.166</b>	<b>715.025.095</b>	<b>865.235.797</b>

Sumber data: NN, PT. "G" - Di Jatim, 2009.

### 3. Malpraktik Tatakelola Resiko Etika Pada PT. "G"-Di Jatim

Dalam melakukan wawancara, penulis mengklasifikasi responden menjadi dua, yaitu pihak internal (yaitu NN dan NA) dan pihak eksternal (yaitu SR dan ST) perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan pihak internal perusahaan (wawancara terhadap NN dan NA), maka terungkap beberapa permasalahan moral dan etika yang terjadi, antara lain:

#### A. Masalah Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa PT. "G" - Di Jatim mempekerjakan 2.873 orang pegawai, dimana 2.027 orang pegawai tidak memiliki pendidikan sama sekali dan hanya segelintir orang saja yang memiliki pendidikan tinggi. Seperti yang diutarakan oleh NN, 2.027 orang yang tidak memiliki pendidikan tersebut hampir keseluruhannya ditempatkan di bagian produksi, dengan dipekerjakan sebagai buruh rokok. Permasalahan yang terjadi adalah, lebih dari 60% dari 2.027 orang yang tidak memiliki pendidikan tersebut telah bekerja lebih dari 10 tahun dan mereka menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan "nasib" mereka sebagai imbal balik atas loyalitas kerja mereka pada perusahaan. Menurut penuturan NN, para buruh rokok seringkali mengeluhkan perlakuan diskriminatif perusahaan, dimana menurut para buruh rokok tersebut, perusahaan lebih mengutamakan pegawai yang memiliki pendidikan jika dibandingkan para buruh rokok yang hampir keseluruhannya tidak memiliki pendidikan. Bagi para buruh rokok, jika mereka dianggap kurang produktif atau produktifitas mereka dianggap telah menurun oleh perusahaan, maka mereka dapat dengan mudah digantikan tenaga kerja yang masih muda (walaupun sama-sama tidak atau kurang berpendidikan) karena dianggap lebih produktif bagi perusahaan.

Dalam hal gaji atau upah, menurut *top management* perusahaan seperti yang dikutip NN, perusahaan hanya "membayar" dengan harga yang pantas, dalam arti gaji yang diterima oleh setiap pegawai berdasarkan atas perhitungan biaya hidup (*living cost*). Menurut NN, PT. "G"-Di Jatim dalam menggaji pegawainya mengelompokkan ke dalam tiga kelompok gaji atau upah, yaitu bulanan, harian dan borongan. Untuk pegawai yang memiliki pendidikan rendah atau tidak berpendidikan sama sekali, maka upah yang dibayarkan berupa upah harian yang dibayarkan setiap hari sabtu. Sedangkan untuk upah borongan, hanya dikhususkan ketika perusahaan kekurangan tenaga kerja sedangkan pada saat yang bersamaan, perusahaan membutuhkan produksi yang tinggi sehingga merasa perlu menggunakan tenaga kerja di luar tenaga kerja yang dimilikinya. Hal tersebut mungkin menguntungkan bagi perusahaan, namun juga dapat menimbulkan dampak negatif, seperti tuntutan tenaga kerja borongan yang merasa diperlakukan tidak adil karena mereka merasa "habis manis sepah dibuang" alias "dibuang" begitu saja setelah pekerjaan borongan selesai. Menurut perusahaan hal tersebut adil, karena sesuai dengan kontrak borongan yang telah disepakati. Rata-rata gaji pegawai PT. "G" - Di Jatim menurut NN adalah standar (eukup buat ongkos hidup). Namun hal tersebut berbeda bagi pegawai yang tidak termasuk pribumi atau mirip non-pribumi.

Dalam hal interaksi sosial antar pegawai, NN dan NA merasakan adanya perbedaan perlakuan bagi pegawainya, dalam arti mereka (NN dan NA) merasa adanya pembagian "kelas" berdasarkan etnis, yaitu pribumi dan non-pribumi.

Dalam hal pekerjaan, pegawai yang merupakan non-pribumi atau mirip non-pribumi, akan "diletakkan" pada posisi pekerjaan yang cukup baik jika dibandingkan dengan pegawai yang dianggap pribumi. Begitu pula halnya dengan gaji atau upah, pegawai yang tergolong non-pribumi akan mendapatkan gaji atau upah yang hampir dua kali lipatnya dibandingkan dengan gaji pegawai yang tergolong pribumi atau mirip non-pribumi. Seperti yang diceritakan oleh NN, ketika pertama kali melamar pekerjaan di bidang akuntansi, hanya dirinya dan seorang lagi yang tergolong non-pribumi diterima bekerja di departemen akuntansi. Setelah bekerja 4 bulan, dirinya mengetahui bahwa gaji yang diterimanya selama ini kurang dari 50% dari gaji rekannya yang sama-sama diterima pada saat proses rekrutmen dulu. Padahal menurut NN, kualitas pendidikan dan pemahaman bidang akuntansinya lebih baik jika dibandingkan dengan rekannya tersebut. Sama halnya dengan apa yang diceritakan oleh NA, selama bekerja di bidang pemasaran, dirinya kurang diperhatikan oleh perusahaan dalam hal fasilitas bekerja, walaupun kinerjanya selalu mengagumkan bagi perusahaan (karena tingkat penjualannya selalu di atas rata-rata penjualan perorangan). Hal tersebut berbeda dengan staf pemasaran lainnya yang tergolong non-pribumi namun memperoleh fasilitas yang lebih baik walaupun kinerja pemasarannya di bawah rata-rata penjualan perorangan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat perlakuan diskriminatif dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) perusahaan.

Selain itu, para buruh rokok seringkali mengeluhkan kurangnya tingkat keselamatan kerja bagi mereka, sehingga acapkali terjadi kecelakaan kerja yang tidak hanya mengakibatkan para buruh tersebut terluka dalam pekerjaannya, namun juga mengakibatkan kerugian pada perusahaan berupa kerusakan produk. Namun, apakah kurangnya tingkat keselamatan kerja bagi pegawai hanya dirasakan oleh para buruh rokok saja? Menurut NA, sebagai seorang staf pemasaran perusahaan, perusahaan juga kurang memperhatikan keselamatan kerja pada pegawai lapangan, seperti pada departemen pemasaran. NA menuturkan bahwa selama kurang lebih 8 tahun menjadi tenaga lapangan perusahaan, dirinya tidak pernah diberi jaminan keselamatan kerja, selain tunjangan kesehatan dan itu pun hanya diberikan sebesar 50% dan sisanya yang 50% ditanggung oleh dirinya jika terjadi kecelakaan kerja. Menurut penuturan NA dan NN, usaha maksimal yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan keselamatan kerja bagi pegawainya hanyalah berupa "nasehat" agar pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja dan lebih peduli bagi kesehatannya.

NA juga menambahkan bahwa dalam hal karir pekerjaan, NA merasa bahwa perusahaan kurang memperhatikan karir para pegawainya. Menurut penuturan NA, ada beberapa orang pegawai yang baru naik jabatan setelah bekerja kurang lebih 18 tahun. Rata-rata para pegawai memperoleh kenaikan jabatan setelah bekerja lebih dari 10 tahun. Sama seperti yang dikemukakan oleh NA, NN juga menuturkan bahwa perusahaan kurang memperhatikan karir para pegawainya. Menurut NN, perusahaan dalam menghargai kinerja pegawainya berdasarkan gaji atau upah. Seperti yang dikutip dari ueapan *top management* oleh NN, bagi perusahaan, karir bukanlah hal yang utama, namun kerja keras akan menghasilkan uang yang banyak. Tentunya hal tersebut akan bertolak belakang dengan sebagian pegawai, karena bagi sebagian pegawai, jabatan juga merupakan hal yang penting, karena akan menunjukkan "status sosial" mereka serta sebagai

pembuktian diri dalam bekerja. Bagi para buruh rokok perusahaan, tentunya akan sangat berbeda sekali. Mengapa? Menurut penuturan NN, para buruh rokok (yang mayoritasnya tidak berpendidikan), dalam hal karir, setinggi-tingginya karir seorang buruh rokok adalah mandor, dan itu pun jika buruh tersebut telah sangat berpengalaman (kurang lebih 20 tahun bekerja) dan memiliki kecakapan berkomunikasi.

Penulis dapat simpulkan bahwa terdapat empat hal pokok masalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang terjadi pada PT. "G" - Di Jatim, yaitu tingkat pendidikan tenaga kerja yang rendah (tidak berpendidikan) mencapai lebih dari 75% dari total tenaga kerja yang dimiliki, perlakuan diskriminatif terhadap pegawai, rendahnya tingkat keselamatan kerja pegawai, serta karir pegawai yang lamban. Tingkat pendidikan pegawai yang rendah (atau bahkan tidak berpendidikan sama sekali) akan memungkinkan perusahaan untuk membayar gaji atau upah yang minimum, dengan alasan bahwa mereka (perusahaan) telah membayar dengan harga yang "pantas". Adanya perlakuan diskriminatif (penggolongan pribumi, non-pribumi, atau mirip non-pribumi) terhadap pegawai telah memunculkan adanya stigmatisasi pegawai berdasarkan etnisnya yang akan berdampak pada kesenjangan sosial diantara pegawai, sehingga membuka peluang terjadinya konflik antar individu yang berbeda etnis. Jika konflik tersebut muncul, maka dapat penulis perkirakan bahwa perusahaan tentunya akan "berpihak" pada pegawai yang non-pribumi tersebut. Kurangnya keselamatan kerja bagi para pegawai (khususnya pegawai yang berpotensi mengalami kecelakaan kerja) telah menunjukkan kurangnya kepedulian perusahaan terhadap keselamatan kerja pegawainya. Mengapa demikian? Karena mungkin perusahaan merasa telah membayar dengan harga yang "pantas" tersebut sehingga merasa tidak perlu lagi mengeluarkan "uang"nya untuk menjamin keselamatan kerja para pegawainya. Dan terakhir, karir pegawai yang dirasakan lambat (oleh narasumber), telah menunjukkan bahwa perusahaan lebih mementingkan keuntungannya sendiri, dalam arti pencapaian laba ekonomi. Mungkin menurut perusahaan, kinerja pegawai yang bagus lebih "pantasnya" dihargai dengan "uang tambahan", bukannya dengan karir. Dengan demikian, kinerja individu adalah perhatian utama karena kinerja individu yang bagus akan meningkatkan kinerja perusahaan dan akan berdampak positif dalam pencapaian laba ekonomi. Namun yang perlu dipertanyakan, apakah sistem penghargaan kinerja pegawai tersebut dapat membawa dampak positif bagi perusahaan? Jawabannya tentu relatif. Bagi sebagian pegawai yang lebih memikirkan "masalah peruf'nya, tentu akan lebih senang dihargai dengan "uang tambahan" tersebut. Namun pada sebagian orang yang memikirkan status sosial dan profesionalisme, maka karir merupakan hal yang penting dalam memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

## **B. Indikasi tindak kecurangan keuangan**

Berdasarkan wawancara dengan NN, diketahui bahwa *top management* perusahaan menginginkan agar pengelolaan keuangan perusahaan seefisien dan seefektif mungkin. Namun, dalam praktiknya, guna mencapai keinginan tersebut, *top management* perusahaan seringkali melakukan tindakan-tindakan yang dapat dikategorikan sebagai tindak kecurangan (Fraud). Tindak kecurangan yang sering terjadi dalam pengelolaan keuangan perusahaan oleh *top management* perusahaan seperti yang diutarakan oleh NN adalah sebagai berikut:

### 1. Kecurangan pada penggajian atau upah pegawai

Telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa perusahaan dalam sistem penggajian atau upah dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu bulanan, harian dan borongan. NN mengungkapkan bahwa kecurangan yang sering terjadi pada kelompok upah harian dan borongan. Pada kelompok upah harian, pekerja yang terlambat datang dianggap tidak masuk dan tidak diberi upah pada hari itu. Namun, pada kenyataannya, oleh manajemen perusahaan pekerja tersebut dilaporkan tetap menerima upah. Dalam satu bulan saja, terdapat sekitar tiga ratus orang pekerja yang seharusnya tidak menerima upah hariannya, namun tetap dilaporkan telah menerima upah. Seandainya saja upah pekerja per harinya adalah Rp. 25.000,-, dan jumlah pegawai yang seharusnya tidak menerima upah katakanlah 300 orang, maka dapat dihitung berapa jumlah kecurangan yang terjadi dalam satu tahunnya mengenai pembayaran upah harian:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Kecurangan Upah Harian} &= \text{Rp. } 25.000,- \times 300 \times 12 \\ &= \text{Rp. } 90.000.000,- \end{aligned}$$

Pada kenyataannya, perusahaan setiap tahunnya melaporkan telah membayar lebih dari 100 juta rupiah kepada pekerja yang seharusnya tidak menerima upah harian. Namun, jika dibandingkan dengan PPh pasal 21 pada pekerja harian, maka dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{PPh Pasal 21 per pekerja dalam satu hari} &= (\text{Rp. } 25.000 - \text{Rp. } 24.000) \times \\ &10\% \\ &= \text{Rp. } 100,- \text{ per hari} \end{aligned}$$

PPh Pasal 21 yang dibayarkan dalam waktu 1 tahun atas pekerja yang seharusnya tidak menerima upah harian:

$$\begin{aligned} &= \text{Rp. } 100,- \times 300 \times 26^* \times 12 \text{ (* asumsi bahwa 1 bulan = 30 hari} \\ &\text{dikurangi 4 kali hari minggu)} \\ &= \text{Rp. } 9.360.000,- \end{aligned}$$

Jika dibandingkan dengan jumlah kecurangan yang terjadi, maka perusahaan dapat "menghemat" sekitar Rp. 80.640.000,- (Rp. 90.000.000,- dikurangi Rp. 9.360.000,-). Selain itu, kecurangan dalam hal gaji dan upah pekerja juga terjadi pada pekerjaan borongan, dimana dalam pekerjaan borongan, perusahaan membayar upah berdasarkan hasil kerjanya, yaitu Rp. 12.600,- per 1.000 batang rokok SKT dan dibayar setiap satu minggu sekali. Dalam waktu sebulan, perusahaan menghasilkan sekitar 2.503 bal rokok SKT yang diborongan. Jika 1 bal rokok sama dengan sejumlah 100 slop rokok, dan 1 slop rokok sejumlah 16 pak rokok dan 1 pak rokok (dengan asumsi) 12 batang rokok, maka jumlah batang rokok yang diborongan oleh perusahaan dalam waktu satu tahunnya sebanyak:

$$\begin{aligned} &= 2.503 \times 100 \times 16 \times 12 \times 12 \\ &= 576.691.200 \text{ batang rokok SKT yang diproduksi dalam waktu satu tahun} \\ &\text{dengan sistem borongan.} \end{aligned}$$

Menurut NN, perusahaan menggunakan kebijakan bahwa rokok SKT yang mengalami kerusakan pada proses yang dilakukan oleh pekerja borongan, maka perusahaan tidak dapat membayar upah atas produk yang telah rusak. Namun kenyataannya, perusahaan melaporkan tetap membayar upah walaupun produk yang dihasilkannya tersebut rusak dalam proses oleh pekerja borongan tersebut. Jika demikian terjadi, terdapat indikasi terjadi tindak kecurangan atas upah borongan pekerja, yang dapat penulis hitung sebagai berikut:

Menurut NN, produk cacat dalam proses sebanyak 7%, maka jumlah produk cacat dalam setahun sebanyak  $576.691.200 \times 7\% = 40.360.320$  batang rokok dalam setahun.

Jika per 1000 batang rokok dihargai senilai Rp. 12.600,-, maka tindak kecurangan yang terjadi sebanyak:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Kecurangan Upah Borongan} &= (40.360.320 : 1.000) \times \text{Rp.} \\ &12.600,- \\ &= \text{Rp. } 508.540.032,- \end{aligned}$$

Dalam hal PPh Pasal 21 untuk upah borongan, dapat dihitung "penghematan" yang dilakukan oleh perusahaan, dengan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- A. Rata-rata pekerja borongan memproduksi sebanyak 1.500 batang sehari.
- B. Prosentase produk cacat sebesar 7%.
- C. Upah per 1.000 batang rokok sebesar rp. 12.600,-
- D. Jumlah pekerja borongan sebanyak 1.232 orang.

Jumlah produk cacat per pekerja dalam waktu 1 tahun =  $1.500 \times 26 \text{ hari} \times 12 \text{ bulan} \times 7\%$

$$= 32.760 \text{ batang}$$

Upah borongan per pekerja atas produk cacat =  $(32.760 / 1000) \times \text{Rp. } 12.600,-$   
= Rp. 412.776,-

Upah borongan atas produk cacat seluruh pekerja =  $\text{Rp. } 412.776,- \times 1.232$   
= Rp. 508.540.032,-

PPh pasal 21 yang dibayarkan atas produk cacat =  $\text{Rp. } 508.540.032,- \times 10\%$   
= Rp. 50.854.003,20

"Penghematan" yang dilakukan sebesar =  $\text{Rp. } 508.540.032,-$  dikurangi Rp. 50.854.003,20

$$= \text{Rp. } 457.686.028,80$$

Total "penghematan" atas Upah harian dan Upah borongan sebesar: = Rp. 457.686.028,80 + Rp. 80.640.000,- = Rp. 538.326.078,80

Dengan demikian, bahwa telah terjadi tindak kecurangan atas upah harian dan upah borongan sebesar Rp. 538.326.078,80. mungkin nilai tersebut terlalu kecil jika dibandingkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang mencapai milyaran rupiah setiap tahunnya.

## 2. Korupsi pada saluran distribusi pemasaran produk

Di dalam memasarkan produknya, PT. "G" - Di Jatim menggunakan saluran distribusi yang bisa digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan penuturan NA yang bekerja sebagai staf pemasaran, NA menyebutkan bahwa seringkali staf pemasaran juga bertindak sebagai Agen atau Grosir rokok dengan cara menggunakan identitas fiktif. Dengan demikian, akan memebrikan keuntungan bagi staf pemasaran tersebut berupa Iaba penjualan sebagai Agen ataupun Grosir. Lantas bagaimana earanya? Menurut NA, biasanya perusahaan melalui staf pemasaran akan mengirim produknya, dimana staf pemasaran tersebut "mengantarkan" produk tersebut ke suatu tempat yang dapat dikatakan sebagai "gudang bayangan" berupa rumah. Si staf pemsaran tersebut telah menyiapkan "uang ganti" sehingga seolah-olah telah dibayarkan oleh Agen

atau Grosir tersebut. Untuk mendistribusikan produk rokok pada "gudang bayangan" tersebut, staf pemasaran tersebut telah memiliki jaringan *salesman* tersendiri, dan beberapa diantaranya bekerja sendiri (dalam arti juga bertindak sebagai *salesman* ke Pengecer). Namun, beberapa staf pemasaran tersebut tidak semuanya memiliki "gudang bayangan" sendiri, dimana mereka langsung mengantarkannya ke Pengecer, namun pada pelaporannya di masukkan ke dalam data Agen atau Grosir fiktif yang telah disiapkan sebelumnya. NA dalam hal ini tidak berkenan menjelaskan seberapa besar selisih yang diperolehnya.

Lantas, mengapa NA dan beberapa staf pemasaran melakukan hal tersebut? Menurut pengakuan NA, dirinya melakukan hal tersebut karena jika dirinya hanya bergantung pada gaji yang diberikan oleh perusahaan, maka penghidupannya dirasa kurang mencukupi dari segi biaya. Oleh karenanya, dirinya terpaksa "berwiraswasta" dengan memanfaatkan statusnya sebagai staf pemasaran perusahaan. Dengan demikian, dirinya akan memperoleh "penghasilan ganda" hanya dengan bekerja pada satu tempat saja.

Menurut penulis, dapat disimpulkan bahwa korupsi pada saluran distribusi pemasaran produk terjadi karena:

- 1) Lemahnya pengendalian internal yang dilakukan oleh perusahaan: Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendistribusikan produknya hanya mengandalkan uang hasil penjualan yang diterima oleh staf pemasaran tersebut yang kemudian dibayarkan kepada departemen keuangan. Departemen keuangan dalam hal ini hanya mengecek antara jumlah yang sesungguhnya diterima dengan jumlah yang seharusnya diterima berdasarkan perhitungan. Jika jumlahnya sama, maka perusahaan menganggapnya itu adalah hal yang wajar. Jika kurang dari jumlah yang seharusnya diterima berdasarkan perhitungan, maka akan dianggap sebagai piutang usaha.
- 2) Kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pegawainya: Dengan gaji dan komisi penjualan yang dirasakan kurang, maka akan memotivasi pegawai untuk melakukan tindak kecurangan dengan memanfaatkan jabatan pada perusahaan tersebut (Albreeth, 2003).

Lantas, seberapa besar kerugian yang dialami perusahaan terkait dengan kecurangan pegawai pada departemen pemasaran tersebut? Oleh karena itu, dapat penulis hitung dengan menggunakan asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. jumlah staf pemasaran bagian penjualan sebanyak 100 orang
- b. jumlah staf pemasaran bagian penjualan yang melakukan "wiraswasta" diasumsikan berkisar 30% saja atau sebanyak 30 orang
- c. perusahaan menyalurkan sebanyak 2.503 ball rokok setiap bulannya
- d. harga per pak rokok dari perusahaan ke Agen rata-rata Rp. 2.100,-
- e. harga per pak rokok dari perusahaan ke Pengecer rata-rata Rp. 2.400,-
- f. harga per pak rokok dari Pengecer ke Konsumen rata-rata Rp. 3.700,-
- g. harga produk berdasarkan harga tahun 2005.

Penjualan yang seharusnya diterima oleh perusahaan dengan asumsi tidak ada staf pemasaran yang melakukan "wiraswasta" dengan asumsi penjualan dari perusahaan langsung ke Pengecer:

$$= \text{Rp. } 2.400,- \times (2.503 \times 100 \times 16)$$

$$= \text{Rp. } 9.609.600.000,-$$

Namun, jika 30% diantaranya melakukan "wiraswasta", maka penjualan yang diterima oleh perusahaan dengan asumsi penjualan dari perusahaan langsung ke Pengecer dapat dihitung sebagai berikut:

$$= (\text{Rp. } 2.400,- \times (2.503 \times 100 \times 16) \times 70\%) + (\text{Rp. } 2.100,- \times (2.503 \times 100 \times 16) \times 30\%)$$

$$= \text{Rp. } 6.726.720.000,- + \text{Rp. } 2.523.024.000,-$$

$$= \text{Rp. } 9.249.744.000,-$$

Maka selisih antara penjualan yang diantaranya melakukan praktik "wiraswasta" dengan penjualan yang seharusnya diterima adalah sebesar Rp. 359.856.000,-. Jika dirata-ratakan dengan 30% staf pemasaran bagian penjualan yang melakukan praktik "wiraswasta" tersebut, maka tambahan pendapatan per orang dari hasil "wiraswasta" tersebut sebesar Rp. 11.995.200,- setiap bulannya. Mungkin ada benarnya jika NA mengatakan bahwa tambahan pendapatan yang diperolehnya tersebut berkisar antara 8 s/d 10 juta rupiah. Dengan jumlah sebesar itu, maka tentunya akan lebih eukup jika hanya mengandalkan komisi penjualan dari perusahaan saja. Dan menurut penulis, memang menggiurkan jika staf pemasaran bagian penjualan juga melakukan praktik "wiraswasta" tersebut.

Selain memwawancarai pihak internal perusahaan, penulis juga mewawancarai pihak eksternal perusahaan, yaitu SR dan ST yang merupakan warga sekitar perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak eksternal perusahaan, terungkap beberapa permasalahan moral dan etika yang terjadi, antara lain:

### **1. Tuntutan masyarakat terhadap polusi yang ditimbulkan oleh perusahaan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan SR dan ST, terungkap bahwa masyarakat seringkali mengeluhkan masalah polusi yang ditimbulkan dari aktivitas perusahaan, dimana polusi yang dihasilkan berdampak pada aktivitas sosial masyarakat sekitar, seperti: pencemaran air minum, bau proses produksi rokok yang dirasakan menyengat hidung, serta masalah pencemaran tanah. SR menuturkan bahwa pernah ada seorang warga yang tinggal bersebelahan dengan lokasi pabrik perusahaan mengeluhkan saluran air bersihnya tercemar oleh limbah perusahaan, dimana pompa air miliknya tersumbat oleh tanah berwarna kehitam-hitaman yang menurut dirinya tanah tersebut merupakan limbah produksi. Namun, protes yang disampaikan warga tersebut tidak ditanggapi dengan baik oleh perusahaan, dimana perusahaan hanya memperbaiki pompa air miliknya tersebut, walaupun tanpa memungut biaya perbaikan. Memang pompa air miliknya tersebut dapat bekerja kembali, namun beberapa bulan kemudian, masaiiah terulang kembali. Akan tetapi, tanggapan perusahaan berikutnya adalah warga tersebut disarankan untuk mengganti pompa air miliknya tersebut tanpa melakukan perbaikan. Hal tersebut sempat memicu ketegangan antara perusahaan dengan beberapa warga sekitar.

Cerita SR tersebut sempat penulis konfirmasi dengan NN, dimana NN mengutarakan bahwa perusahaan memiliki pendapat yang berbeda. Menurut NN, perusahaan menganggap bahwa tanah hitam pada pompa air warga tersebut bukanlah tanah yang tercemar oleh limbah perusahaan, karena perusahaan telah menggunakan manajemen limbah yang sesuai dengan standar umum sejak tahun 2001. Tanah hitam tersebut memang merupakan tanah yang terdapat pada lapisan

tanah bawah. Memang pada waktu ada protes dari warga tersebut, perusahaan "berbaik hati" untuk memperbaikinya, namun ketika ada protes dengan alasan yang sama, maka perusahaan enggan memperbaikinya kerana perusahaan telah mengetahui sebab kerusakan pompa air warga tersebut bukanlah disebabkan oleh limbah produksi perusahaan.

Lain cerita SR, lain pula cerita ST. ST mengemukakan bahwa pernah ada seorang warga yang menderita sesak nafas dengan alasan akibat dari bau proses produksi dan tembakau yang telah diproses. Warga tersebut sempat diperiksakan kesehatannya oleh perusahaan melalui salah seorang dokter umum. Namun hasil diagnosis dokter tersebut dirasakan lebih memihak perusahaan sehingga beberapa warga meminta warga tersebut diperiksakan ke dokter umum lainnya. Diagnosis dokter tersebut sedikit melegakan warga, sehingga perusahaan membayar pengobatan warga tersebut.

Penurunan ST tersebut juga penulis konfirmasikan dengan NA, bahwa memang benar ada warga yang mengalami sesak nafas dengan alasan akibat dari dari bau proses produksi dan tembakau yang telah diproses. Warga tersebut memang sempat diperiksakan ke salah seorang dokter umum. Namun, diagnosis dokter tersebut mengatakan bahwa sesak nafas yang dialami warga tersebut lebih diakibatkan dari sifat warga tersebut yang memang dikenal sebagai perokok berat. Oleh karenanya, diagnosis dokter tersebut oleh warga dianggap lebih berpihak kepada perusahaan, bukannya kepada masyarakat (wong cilik). Bahkan beberapa orang warga menganggap bahwa dokter tersebut sebelumnya telah dibayar oleh perusahaan untuk menyalahkan kebiasaan rokok dari warga yang sakit tersebut. Merasa kurang puas, beberapa warga lalu membawa warga yang mengalami sesak nafas tersebut ke dokter umum lainnya. Akan tetapi, hasil diagnosis dokter yang baru tersebut tidak berbeda dengan dokter sebelumnya, namun disampaikan dengan lebih halus,

yaitu bahwa sesak nafas tersebut diakibatkan dari udara yang kurang mendukung kesehatan dan kebiasaan merokok si warga tersebut. Oleh karenanya, sedikit melegakan perasaan beberapa orang warga.

Dari beberapa cerita yang disampaikan oleh narasumber tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa dampak polusi yang dihasilkan perusahaan terhadap kehidupan warga sekitar memang menjadi hal yang selama ini terjadi. Namun, yang menjadi pertanyaan adalah, apakah gangguan terhadap lingkungan yang terjadi merupakan dampak dari polusi perusahaan (dalam hal ini PT. "G" - Di Jatim)? Penulis mengetahui bahwa di sekitar PT. "G"-Di Jatim juga terdapat beberapa industri yang sejenis. Menurut NN, mengapa hanya PT. "G" - Di Jatim yang terkesan "disalahkan" oleh warga dengan gangguan terhadap lingkungan yang terjadi? Mungkin warga merasa PT. "G" - Di Jatim merupakan satu-satunya perusahaan rokok di lokasi tersebut yang dianggap lebih besar dari perusahaan rokok lainnya yang selokasi. Penulis pikir, memang tepat jika perusahaan melakukan penyelidikan terlebih dahulu dalam menanggapi protes warga yang dialamatkan ke perusahaan. Dan menurut penulis, tidak selayaknya jika warga di sekitar perusahaan cenderung "mengkambing hitamkan" perusahaan sebagai biang keladi atas gangguan terhadap lingkungan.

Menurut NN, perusahaan ini berdiri sebelum adanya pemukiman penduduk sejak tahun 1979-an. Namun pada akhir tahun 1980-an, warga-warga mulai berdatangan dan kemudian tinggal menempati lokasi di sekitar perusahaan.

Hal tersebut tentunya bertentangan peraturan pemerintah yang melarang berdirinya pemukiman tempat tinggal penduduk di sekitar lokasi industri. Namun kenyataannya, justru sekarang lokasi industri di daerah sukun tersebut menjadi pemukiman padat penduduk. Pertanyaan yang timbul adalah: apakah perusahaan memiliki kewajiban untuk membayar ganti rugi atas gangguan terhadap lingkungan (masyarakat sekitar) yang disebabkan oleh aktivitas perusahaan? Secara hukum, karena perusahaan lebih dulu ada daripada pemukiman penduduk serta adanya peraturan yang melarang berdirinya pemukiman penduduk di sekitar perusahaan, maka perusahaan sebetulnya tidak memiliki kewajiban ganti rugi atas dampak yang ditimbulkan dari aktivitas produksinya. Namun, perusahaan dapat "tangung renteng", dimana perusahaan hanya membiayai sebagian saja, dan sisanya ditanggung oleh masyarakat sekitar.

## **2. Tuntutan masyarakat terhadap kepedulian perusahaan atas kesejahteraan masyarakat di sekitar perusahaan**

Selain gangguan terhadap lingkungan yang dianggap sebagai dampak polusi, seringkali warga di sekitar perusahaan menuntut agar perusahaan lebih peduli dengan kesejahteraan warga di sekitar perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan SR, beberapa warga memang seringkali meminta PT. "G" - Di Jatim untuk menerima beberapa orang kerabatnya bekerja sebagai karyawan perusahaan. Menurut SR, salah seorang warga pernah meminta agar perusahaan menerima keponakannya yang lulusan STM untuk bekerja sebagai karyawan yang menangani mesin-mesin produksi. Namun, oleh perusahaan permintaan tersebut ditolak dengan alasan untuk menangani mesin-mesin produksi dibutuhkan sarjana-sarjana ataupun diploma-diploma teknik mesin. Perusahaan kemudian menawarkan posisi lainnya sebagai pengawas buruh rokok atau tenaga bantu perusahaan, seperti tenaga pengamanan, sopir atau pengawas buruh rokok. Penulisnya, tawaran perusahaan tersebut ditolak oleh warga dan dianggap sebagai bentuk pelecehan terhadap warga, dan warga pun berpandangan perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan warga. Pendapat SR tersebut bertolak belakang dengan pendapat NN dan NA. Menurut NN dan NA, perusahaan memang berasah memiliki tenaga-tenaga kerja yang berkualitas (dari segi pendidikan), bukan tenaga kerja yang tidak berkualitas (dari segi pendidikan) dan hanya mengandalkan rasa kasihan serta empati pada warga. Oleh karenanya, permintaan NN dan NA cenderung berlebihan dengan mengatasnamakan kepedulian perusahaan terhadap masyarakat sekitar.

Berdasarkan kondisi diatas dapat disimpulkan bahwa menurut penulis, sepertinya permintaan warga untuk lebih peduli dengan kesejahteraan masyarakat dengan cara perusahaan menerima sanak saudaranya untuk bekerja di perusahaan agak berlebihan. Perusahaan penulis pikir tentunya memiliki sistem rekrutmen sendiri. Namun, tidak menutup kemungkinan terjadi tindak nepotisme dimana perusahaan hanya mementingkan atau mendahulukan kepentingan kerabat dan sanak saudaranya sendiri, dan mungkin juga mengabaikan kepentingan kesejahteraan masyarakat sekitar. Selain itu, berdasarkan wawancara terhadap NA dan NN, memang terjadi stigmasi etnis perlakuan pegawainya. Oleh karena itu, menurut penulis, hal tersebut merupakan suatu masalah yang seharusnya ditangani oleh perusahaan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber-narasumber tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa PT. "G" - Di Jatim tidak melakukan praktik tatakelola resiko etika dengan baik. Mungkin perusahaan dalam hal ini memiliki Visi dan Misi perusahaan yang tersirat dalam *credo* atau jargon tertentu. Namun pada kenyataannya, terjadi "malpraktik" tatakelola resiko etika pada PT. "G" - Di Jatim. Pertanyaannya adalah, mengapa hal tersebut terjadi?

Berdasarkan interpretasi terhadap hasil wawancara, diperoleh kesimpulan bahwa perusahaan kurang bagus dalam hal mengelola SDM yang dimilikinya. Hal ini terlihat pada adanya praktik diskriminasi berdasarkan etnis tertentu (stigmasi etnis) yang masih tetap ada pembedaan pribumi, non-pribumi dan mirip non-pribumi. Dengan adanya stigmasi etnis tersebut, menimbulkan pembedaan perlakuan terhadap salah satu etnis, utamanya dalam hal kesejahteraan ekonomi. Hal tersebut tentunya tidak sesuai dengan prinsip keadilan, dimana menuntut perusahaan untuk berlaku adil tanpa membeda-bedakan suku, ras atau agama tertentu. Ketidakadilan akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja oleh para pegawai perusahaan.

Kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Dalam perusahaan *manufacturing*, produktivitas individu maupun kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan hal ini disebabkan oleh adanya proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Mengingat permasalahannya sangat kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, sehingga pengusaha harus menjaga factor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhinya mendukung sekali. Variabel yang dimaksud adalah *Culture* dan *Motivation*. Dapat dikatakan pula bahwa secara tidak langsung ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja seseorang dan pada ujung-ujungnya kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja? Ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan

memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya. Dan tentu saja, kepuasan kerja akan selalu terkait dengan kebutuhan dari individu dalam perusahaan.

Berbagai usaha yang dilakukan oleh pegawai tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren.

Hasil penelitian Herpen *et al.* (2002) mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gacther dan Falk (2000), Kinman dan Russel (2001) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Berbagai teori motivasi yang ada salah satunya adalah *Porter Lawler Model*. Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia. Sebenarnya dalam teori muatan tersirat adanya bahwa kepuasan mengarah kepada kinerja dan tidak kepuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi.

Menurut Mondy dan Noe (1996:358); *Direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages salaries, bonuses and commissions. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation.* Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan fisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk *nonfinancial* atau *financial* hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya.

Selain masalah kepuasan kerja yang mengakibatkan terjadinya malpraktik tatakelola resiko etika pada PT. "G" - Di Jatim, menurut penulis masalah pokok kedua adalah lemahnya sistem pengendalian internal perusahaan sehingga memungkinkan terjadinya tindak kecurangan oleh pegawai. Pelaku kecurangan biasanya tidak dapat dibedakan dengan orang lain berdasarkan karakteristik demografis atau psikologis. Tidak ada jawaban yang persis batas sebab-sebab terjadinya Fraud, namun Daniri (2008) memberikan beberapa penyebab seseorang melakukan Fraud (khususnya Korupsi), yaitu:

- ✚ Dorongan dari dalam diri sendiri (keinginan, hasrat, kehendak dan sebagainya)
- ✚ Rangsangan dari luar (dorongan teman-teman, adanya kesempatan, kurang kontrol dan sebagainya)
- ✚ Kurangnya gaji pegawai negeri dibandingkan dengan kebutuhan yang makin meningkat

- ✚ Latar belakang kebudayaan atau kultur Indonesia yang merupakan sumber atau sebab meluasnya korupsi
- ✚ Manajemen yang kurang baik dan kontrol yang kurang efektif dan efisien, yang memberikan peluang orang untuk korupsi 4 Modernisasi pengembangbiakan korupsi.

Analisa yang lebih detil lagi tentang penyebab korupsi diutarakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam bukunya berjudul "Strategi Pemberantasan Korupsi," (dalam Daniri, 2008) antara lain :

### 1. Aspek Individu Pelaku

- a. **Sifat tamak manusia:** Kemungkinan orang melakukan korupsi bukan karena orangnya miskin atau penghasilan tak cukup. Kemungkinan orang tersebut sudah eukup kaya, tetapi masih punya hasrat besar untuk memperkaya diri. Unsur penyebab korupsi pada pelaku semacam itu datang dari dalam diri sendiri, yaitu sifat tamak dan rakus.
- b. **Moral yang kurang kuat:** Seorang yang moralnya tidak kuat cenderung mudah tergoda untuk melakukan korupsi. Godaan itu bisa berasal dari atasan, teman setingkat, bawahanya, atau pihak yang lain yang memberi kesempatan untuk itu.
- c. **Penghasilan yang kurang mencukupi:** Penghasilan seorang pegawai dari suatu pekerjaan selayaknya memenuhi kebutuhan hidup yang wajar. Bila hal itu tidak terjadi maka seseorang akan berusaha memenuhinya dengan berbagai cara. Tetapi bila segala upaya dilakukan ternyata sulit didapatkan, keadaan semacam ini yang akan memberi peluang besar untuk melakukan tindak korupsi, baik itu korupsi waktu, tenaga, pikiran dalam arti semua curahan peluang itu untuk keperluan di luar pekerjaan yang seharusnya.
- d. **Kebutuhan hidup yang mendesak:** Dalam rentang kehidupan ada kemungkinan seseorang mengalami situasi terdesak dalam hal ekonomi. Keterdesakan itu membuka ruang bagi seseorang untuk mengambil jalan pintas diantaranya dengan melakukan korupsi.
- e. **Gaya hidup yang konsumtif:** Kehidupan di kota-kota besar acapkali mendorong gaya hidup seseorang konsumtif. Perilaku konsumtif semacam ini bila tidak diimbangi dengan pendapatan yang memadai akan membuka peluang seseorang untuk melakukan berbagai tindakan untuk memenuhi hajatnya. Salah satu kemungkinan tindakan itu adalah dengan korupsi.
- f. **Malas atau tidak mau kerja:** Sebagian orang ingin mendapatkan hasil dari sebuah pekerjaan tanpa keluar keringat alias malas bekerja. Sifat semacam ini akan potensial melakukan tindakan apapun dengan cara-cara mudah dan cepat, diantaranya melakukan korupsi.
- g. **Ajaran agama yang kurang diterapkan:** Indonesia dikenal sebagai bangsa religius yang tentu akan melarang tindak korupsi dalam bentuk apapun. Kenyataan di lapangan menunjukkan bila korupsi masih berjalan subur di tengah masyarakat. Situasi paradok ini menandakan bahwa ajaran agama kurang diterapkan dalam kehidupan.

### 2. Aspek Organisasi

- a. **Kurang adanya sikap keteladanan pimpinan:** Posisi pemimpin dalam suatu

lembaga formal maupun informal mempunyai pengaruh penting bagi bawahannya.

Bila pemimpin tidak bisa memberi keteladanan yang baik di hadapan bawahannya,

misalnya berbuat korupsi, maka kemungkinan besar bawahannya akan mengambil

kesempatan yang sama dengan atasannya.

- b. Tidak adanya kultur organisasi yang benar:** Kultur organisasi biasanya punya

pengaruh kuat terhadap anggotanya. Apabila kultur organisasi tidak dikelola dengan baik, akan menimbulkan berbagai situasi tidak kondusif mewarnai kehidupan organisasi. Pada posisi demikian perbuatan negatif, seperti korupsi memiliki peluang untuk terjadi.

- c. Sistim akuntabilitas yang benar di instansi pemerintah yang kurang memadai:** Pada institusi pemerintahan umumnya belum merumuskan dengan jelas visi dan misi yang diembannya dan juga belum merumuskan dengan tujuan dan sasaran yang harus dicapai dalam periode tertentu guna mencapai misi tersebut. Akibatnya, terhadap instansi pemerintah sulit dilakukan penilaian apakah instansi tersebut berhasil mencapai sasaran atau tidak. Akibat lebih lanjut adalah kurangnya perhatian pada efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Keadaan ini memunculkan situasi organisasi yang kondusif untuk praktik korupsi.

- d. Kelemahan sistim pengendalian manajemen:** Pengendalian manajemen merupakan salah satu syarat bagi tindak pelanggaran korupsi dalam sebuah organisasi. Semakin longgar/lemah pengendalian manajemen sebuah organisasi

semakin terbuka perbuatan tindak korupsi anggota/pegawai di dalamnya.

- e. Manajemen cenderung menutupi korupsi di dalam organisasi:** Pada umumnya jajaran manajemen selalu menutupi tindak korupsi yang dilakukan oleh segelintir oknum dalam organisasi. Akibat sifat tertutup ini pelanggaran korupsi justru terus berjalan dengan berbagai bentuk.

### **3. Aspek Tempat Individu dan Organisasi Berada**

- a. Nilai-nilai di masyarakat kondusif untuk terjadinya korupsi** Korupsi bisa ditimbulkan oleh budaya masyarakat. Misalnya, masyarakat menghargai seseorang karena kekayaan yang dimilikinya. Sikap ini seringkali membuat masyarakat tidak kritis pada kondisi, misalnya dari mana kekayaan itu didapatkan.

- b. Masyarakat kurang menyadari sebagai korban utama korupsi** Masyarakat masih kurang menyadari bila yang paling dirugikan dalam korupsi itu masyarakat. Anggapan masyarakat umum yang rugi oleh korupsi itu adalah negara. Padahal bila negara rugi, yang rugi adalah masyarakat juga karena proses anggaran pembangunan bisa berkurang karena dikorupsi.

- e. Masyarakat kurang menyadari bila dirinya terlibat korupsi** Setiap korupsi pasti melibatkan anggota masyarakat. Hal ini kurang disadari oleh masyarakat sendiri. Bahkan seringkali masyarakat sudah terbiasa terlibat pada kegiatan korupsi sehari-hari dengan cara-cara terbuka namun tidak disadari.

- d. **Masyarakat kurang menyadari bahwa korupsi akan bisa dicegah dan diberantas bila masyarakat ikut aktif** Pada umumnya masyarakat berpandangan masalah korupsi itu tanggung jawab pemerintah. Masyarakat kurang menyadari bahwa korupsi itu bisa diberantas hanya bila masyarakat ikut melakukannya.
- e. **Aspek peraturan perundang-undangan** Korupsi mudah timbul karena adanya kelemahan di dalam peraturan perundang-undangan yang dapat mencakup adanya peraturan yang monopolistik yang hanya menguntungkan kroni penguasa, kualitas peraturan yang kurang memadai, peraturan yang kurang disosialisasikan, sanksi yang terlalu ringan, penerapan sanksi yang tidak konsisten dan pandang bulu, serta lemahnya bidang evaluasi dan revisi peraturan perundang-undangan.

Secara umum terdapat tiga elemen dalam aktivitas fraud (dalam Silverstone dan Sheetz, 2004), yaitu:

1. **Tekanan (*Pressure*):** Para ahli di bidang farud mengkalsifikasikan tekanan kedalam empat tipe tekanan, yaitu:
  - a. ***Tekanan finansial:*** Berikut ini adalah jenis tekanan finansial yang dihubungkan dengan tindakan fraud yang memberikan keuntungan pelaku secara langsung :
    1. Ketamakan
    2. Hidup dalam satu maksud
    3. Tagihan yang tinggi atau hutang pribadi
    4. Kredit buruk
    5. Kehilangan keuianangan pribadi
    6. Kebutuhan finansial yang tak terduga
  - b. ***Sifat Buruk:*** Hal lain yang berhubungan erat dengan fraud adalah sifat buruk seperti berjudi, narkoba, dan alkohol serta hubungan diluar perkawinan yang mahal. Sifat buruk adalah bentuk tekanan yang paling buruk, gaya hidup yang tidak bisa dikontrol dan dianggap sebagai pemicu bagi orang (yang sebelumnya jujur) untuk berbuat fraud.
- c. ***Tekanan yang berhubungan dengan kerja:*** Pada beberapa kasus, seseorang melakukan *Kecurangan* untuk mendapatkan sesuatu dari bos mereka karena beberapa faktor seperti pengakuan yang tidak cukup terhadap performa kerja, ketidakpuasan terhadap kerja, ketakutan akan kehilangan pekerjaan, tidak mendapatkan promosi, merasa gaji yang diterima kurang layak.

- d. **Tekanan lain:** Pada kasus lainnya farud dimotivasi oleh tekanan lain seperti pasangan yang ingin meningkatkan gayahidup atau keinginan untuk merusak sistem.
2. **Kesempatan (Opportunity):** Setidaknya ada enam faktor yang meningkatkan kesempatan kepada individu untuk berbuat fraud yang merupakan kelemahan dari suatu sistem, yaitu:
  1. Lemahnya pengendalian untuk mencegah dan/atau mendeteksi perilaku *Kecurangan*
  2. Ketidakmampuan untuk menilai kualitas dari kinerja
  3. Kegagalan untuk mendisiplinkan pelaku *Kecurangan*
  4. Akses informasi yang terbatas
  5. Penolakan, apatisme dan ketidakmampuan
  6. Lemahnya audit trail

**Faktor-Faktor Non Kontrol yang memicu terjadinya *Kecurangan* diantaranya:**

1. Ketidakmampuan Untuk Memutuskan Kualitas Kinerja
2. Kegagalan Untuk Mendisiplinkan Pelaku Penipuan
3. Kurangnya Akses Terhadap Informasi.
4. Kelalaian, Apati Dan Ketidakmampuan
5. Kurangnya Audit Trail

Dennis Greer (dalam Albrecht, 2003) mengilustrasikan tiga elemen kunci paling umum mengapa seseorang melakukan penipuan, diantaranya: (1) adanya tekanan, (2) adanya kesempatan, dan (3) beberapa cara untuk merasionalkan bahwa penipuan dapat diterima. Ketiga elemen ini membentuk apa yang kita sebut sebagai segitiga penipuan.

Oleh karena itu, menurut pendapat penulis, *Kecurangan* dapat terjadi karena tiga faktor berdasarkan sudut pandang pelaku, yaitu:

- 1 **Faktor internal:** yaitu faktor-faktor yang disebabkan dalam diri sendiri si pelaku untuk melakukan tindakan Fraud, antara lain:
  - ✚ Sifat tamak, serakah dan rakus.
  - ✚ Etos kerja yang jelek (tidak disiplin) dan malas, menginginkan sesuatu namun tidak mau mengimbangnya dengan kerja keras.
  - ✚ Gaya hidup yang konsumtif namun tidak diimbangi dengan penghasilan atau pendapatan yang memadai.
  - ✚ Moralitas yang jelek, terbiasa untuk melakukan suatu tindakan buruk.
- 2 **Faktor eksternal:** yaitu faktor-faktor yang disebabkan oleh "sesuatu" di luar diri sendiri si pelaku yang mendorong pelaku untuk melakukan *Kecurangan*, antara lain:
  - ✚ Ajakan atau dorongan atau paksaan (*tekmanJpressure*) suatu entitas (individu/organisasi) lain untuk melakukan Fraud.
  - ✚ Kebutuhan ekonomi yang tinggi namun tidak diimbangi dengan penghasilan atau pendapatan yang memadai (mis. Gaji yang kecil).
  - ✚ Budaya dalam suatu komunitas yang jelek dan telah dianggap sebagai suatu "norma" sehingga mempengaruhi suatu entitas (individu/organisasi) untuk mengikuti budaya yang jelek tersebut.

- 3 **Faktor pendukung:** yaitu faktor-faktor yang memungkinkan (peluang) seseorang untuk melakukan tindakan *Kecurangan*, antara lain:
- ✚ Lemahnya pengawasan dan pengendalian (dalam hal ini adalah SPI, Audit Trail) yang dilakukan oleh suatu perusahaan/instansi tempat suatu individu bekerja.
  - ✚ Tidak adanya atau lemahnya supremasi hukum dan peraturan perundang-undangan. Kemampuan (suatu keahlian) seseorang yang sangat tinggi dalam bidang tertentu.
  - ✚ Rasionalisasi untuk melegalkan *Kecurangan* berdasarkan realitas yang tidak memungkinkan untuk memenuhi etika dan norma-norma sosial yang berlaku.
- Seharusnya perusahaan melakukan sistem pengendalian internal yang lebih ketat, sehingga peluang pegawai dan manajemen perusahaan dalam melakukan tindakan kecurangan dapat dicegah. Namun kenyataan berkata sebaliknya. Oleh karena itu, struktur pengendalian internal perusahaan yang bagus seharusnya mencakup kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan untuk memberikan jaminan tercapainya tujuan tertentu perusahaan. Konsep struktur pengendalian intern didasarkan atas tanggungjawab manajemen dan jaminan yang memadai untuk menetapkan dan menyelenggarakan struktur pengendalian intern haruslah manajemen dan dikaitkan dengan manfaat dan biaya pengendalian. Sedangkan struktur pengendalian intern perusahaan terdiri dari tiga elemen diuraikan berikut ini. Elemen struktur pengawasan intern terdiri dari tiga menurut Bodnar (1980):
- a) **Lingkungan pengendalian:** Lingkungan pengendalian suatu organisasi merupakan dampak kolektif dari berbagai faktor dalam menetapkan, meningkatkan, atau memperbaiki efektivitas kebijakan dan prosedur-prosedur tertentu. Faktor-faktor itu mencakup:
    - ✚ Filosofi dan gaya operasional manajemen
    - ✚ Struktur organisasi
    - ✚ Fungsi dewan komisaris dan anggota-anggotanya
    - ✚ Metode-metode membebaskan otoritas dan tanggung jawab
    - ✚ Metode-metode pengendalian manajemen
    - ✚ Fungsi audit intern
    - ✚ Kebijakan dan praktik-praktik kepegawaian
    - ✚ Pengaruh dari luar yang berkaitan dengan perusahaan
  - b) **Sistem akuntansi:** Sistem akuntansi suatu organisasi terdiri dari metode dan catatan-catatan yang dibuat untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisis, meneatat, dan melaporkan transaksi-transaksi organisasi dan menyelenggarakan pertanggungjawaban bagi aktiva dan kewajiban yang berkaitan. Hal lain yang penting dalam sistem akuntansi antara lain;
    - ✚ Dokumentasi sistem akuntansi diantaranya formulir-formulir, buku besar Pembantu, bagan akun hams dirancang, dipelihara dan direvisi di dalam Pedoman prosedur akuntansi sehingga kebijakan dan instruksi-instruksi dapat dan diterapkan secara eksplisit dan seragam.
    - ✚ Sistem akuntansi berpasangan sebagai slat yang mampu menghasilkan Seperangkat catatan untuk memperhatikan kelayakan data yang dicatat.

c) **Prosedur-prosedur pengendalian:** Prosedur-prosedur pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur-prosedur yang tercakup dalam lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi yang harus ditetapkan oleh manajemen untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa tujuan tertentu akan dapat dicapai. Umumnya prosedur-prosedur pengendalian yang dimanfaatkan dalam suatu struktur pengendalian intern perusahaan dapat dikategorikan sesuai dengan pengendalian akuntansi intern. Pengendalian akuntansi intern meliputi rencana organisasi dan prosedur-prosedur dan kelayakan laporan keuangan. Pengendalian akuntansi intern dirancang untuk memberikan jaminan memadai bahwa tujuan-tujuan tertentu telah sesuai dengan setiap aplikasi yang signifikan di dalam organisasi antara lain:

- ✚ Transaksi-transaksi dilakukan sesuai dengan otorisasi manajemen yang bersifat umum dan khusus.
- ✚ Rencana organisasi mencakup pemisahan tugas yang mengurangi kemungkinan bagi setiap orang untuk berada dalam posisi melakukan kekeliruan dan ketidakberesan serta mengoreksinyasendiri dalam kegiatan normal tugas-tugasnya.
- ✚ Prosedur-prosedur mencakup perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai untuk membantu meyakinkan adanya pencatatan transaksi dan kejadian-kejadian secara mencukupi.
- ✚ Akses ke aktiva hanya diperbolehkan dengan otorisasi manajemen.
- ✚ Pertanggungjawaban tercatat mengenai aktiva dibandingkan dengan aktiva yang ada dengan interval yang memadai dan tindakan yang tepat diambil sesuai dengan setiap perbedaan yang terjadi.

Sedangkan pengendalian intern menurut AICPA meliputi struktur organisasi dan semua cara-cara serta alat yang dikordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam operasi, dan membantu dalam menjaga dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Setelah menerapkan sistem pengendalian internal, maka perusahaan dapat melakukan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya tindak kecurangan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan maupun pegawainya. Pencegahan kecurangan adalah cara paling efektif biaya untuk mengurangi kerugian dari kecurangan. Ketika kecurangan telah dilakukan, maka tidak ada pemenang. Pelaku kalah - mereka akan mengalami konsekuensi legal dan hinaan. Mereka harus melakukan pembayaran ganti rugi dan pajak, dan mereka menghadapi pinalti keuangan dan konsekuensi lainnya. Pencegahan kecurangan meliputi dua aktivitas fundamental:

**a) Menciptakan dan mempertahankan budaya kejujuran dan integritas**

Terdapat beberapa cara untuk menciptakan sebuah budaya : (1) menegaskan bahwa manajemen puncak menjadi model perilaku yang tepat.(2) Mengangkat bentuk pegawai yang benar. (3) mengkomunikasikan pengharapan di seluruh organisasi dan meminta konfirmasi tertulis periodik tentang penerimaan pengharapan tersebut. (4) Menciptakan lingkungan kerja positif. Dan (5)

mengembangkan dan mempertahankan kebijakan-kebijakan efektif untuk menghukum pelaku ketika terjadi kecurangan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan level kecurangan tinggi karena kurangnya lingkungan kerja positif adalah sebagai berikut:

1. Manajemen puncak tidak peduli atau perhatian terhadap perilaku yang tepat
2. Umpan balik negatif dan kurangnya pengakuan terhadap kinerja kerja
3. Ketidakadilan yang dirasakan dalam organisasi
4. Manajemen otokratis bukannya partisipatif
5. Loyalitas organisasional rendah dan pengharapan anggaran tidak masuk akal
6. Bayaran sangat rendah, kesempatan pelatihan dan promosi buruk
7. Absenteeism atau turnover tinggi
8. Kurangnya tanggung jawab organisasional yang jelas serta komunikasi yang buruk.

**b) Menilai resiko kecurangan dan mengembangkan respon kongkrit untuk meminimalkan resiko dan mengeliminasi kesempatan.**

Tidak ada kecurangan yang dilakukan oleh manajemen puncak demi kepentingan organisasi atau kecurangan yang dilakukan terhadap organisasi akan terjadi tanpa adanya kesempatan. Organisasi dapat mengeliminasi kesempatan dengan (1) secara akurat mengidentifikasi sumber-sumber dan mengukur resiko (2) mengimplementasikan kontrol Detektif dan preventif yang tepat, (3) menciptakan penyebaran pemantauan oleh pegawai, dan (4) memasang pemeriksaan independen, termasuk fungsi-fungsi audit efektif. Empat tipe bukti yang dikumpulkan dalam investigasi kecurangan adalah sebagai berikut:

1. **Bukti Testimonial**, di mana dikumpulkan dari individual. Teknik investigasi khusus yang digunakan untuk mengumpulkan bukti testimoni adalah wawancara, interogasi, dan pengujian kejujuran.
2. **Bukti Dokumenter**, di mana dikumpulkan dari paper, komputer, dan sumber tertulis atau tercetak lainnya. Beberapa ekoribmi yang paling umum untuk mengumpulkan bukti meliputi pengkajian dokumen, pencarian catatan publik, audit, pencarian komputer, perhitungan kekayaan bersih, dan analisis pernyataan keuangan.
3. **Bukti Fisik** meliputi sidik jari, bekas ban, senjata, kekayaan yang dicuri, identifikasi angka atau tanda dari obyek yang dicuri, dan bukti nampak lain yang dapat dihubungkan dengan aksi. Pengumpulan bukti fisik seringkali melibatkan analisis forensik oleh ahli.
4. **Observasi Pribadi** melibatkan bukti yang dikumpulkan oleh penyelidik itu sendiri, termasuk invigilasi, pengawasan, operasi terbuka, dan lain-lain.

---

### Daftar Pustaka

- Albrecht, W.S. 2003, *Fraud Examination*, South-Western, a division of Thomson Learning.
- Ardana, I Komang. 2008. Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial. *Buletin Studi Ekonomi*, Volume 13, Nomor 1, p. 32 - 39
- Bodnar, George H. 1980. *Accounting Information System*, Newton, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc. Second edition
- Daniri, Mas Achmad. 2008. *Korupsi dan Bentuknya*. Harian Umum *Republika*. Senin, 24 Mei 2008
- Dawkins, Jeanny dan Stewart Lewis, 2003. CSR In Stakeholder Expectations: And Their Implication For Company Strategy. *Journal of Business Ethics*. 44. p. 185-193
- Gachter, Simon dan Falk, Armin, 2000, *Work Motivation, Institutions and Performance*, The Participants of the first Asian Conference on Eperimental Business Research at the Hongkong University of Science and Tehnology, Working Paper pp 1-18
- Herpen, Marco, Praag, Mirjan dan Cools, Kees. 2002. *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Emperical Study*, Conference of The Performance Measurement Association in Boston pp. 1-34
- Hitt, Michael A, R.D. Ireland, Robert E. Hoskisson. 1995. *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. Minneapolis: West Publishing Co.
- Kinman, Gail dan Kinman, Russell, 2001, The role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning*, Vol 3 No. 4 pp. 132-149.
- Mann, Richard I. 1994. *The Culture of Business in Indonesia*, Toronto : Gateway Books
- Moekijat. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung : Penerbit CV. Pionir Jaya.
- Mondy R. Wayne dan Noe, Robert M., 1996, *Human Resource Management*, Printed in The United States of America: Prentice Hall International, Inc.
- Nugroho, Yanuar. 2007. Dilema Tanggung Jawab Corporasi, Kumpulan Tulisan, [www.unisosdem.org](http://www.unisosdem.org) (diakses terakhir tanggal 5 Mei 2009)
- Purwanto, Yedi., 2007. Tinjauan Religi Atas Manusia dan Lingkungannya. *Jurnal Sosioteknologi*, Edisi 12 Tahun 6, Desember

- Roida, Herlina Yoka. 2008. Relevansi Program *Corporate Social Responsibility* Bagi Wacana Publik: Menjadi Baik Pada Saat Sudah Menjadi Buruk? *The 2nd National Conference UKWMS Surabaya*, 6 September, p. 1 – 11
- Silverstone, H. dan Sheetz, M. 2004, *Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts*, John Wiley and Sons, Inc.
- Siregar, Chairil N., 2007. Analisis Sosiologis Terhadap Implementasi Corporate Social Responsibility Pada Masyarakat Indonesia. *Jurnal Sositologi* Edisi 12 Tahun 6, Desember, p. 285-288
- Wardoyo. 2005. *Aspek Lingkungan Sosial*. Artikel diakses dari alamat website: [http:// yara74.blogspot.com](http://yara74.blogspot.com) (diakses terakhir tanggal 5 Mei 2009)
- Wirutomo, P. 2007. *Perkembangan Sosial di Indonesia*. Artikel diakses dari alamat website: [diez-files.blogspot.com](http://diez-files.blogspot.com) (diakses terakhir tanggal 5 Mei 2009)
- Zainun, Buchari. 2004. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Jakarta : Penerbit Balai Aksara.